

**Analisis Manajemen Perubahan
Untuk Peningkatan Keefektifan Peran
Manajer Madya
Dalam Penerapan Sistem Penjaminan Mutu
Studi Kasus di Universitas Katolik Widya Mandala
Surabaya**

TESIS



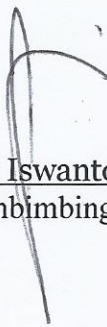
Oleh:

Antaresti (8112412003)

**Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Katolik Widya Mandala
Surabaya**

LEMBAR PERSETUJUAN (I)

Tesis berjudul “Analisis Manajemen Perubahan Untuk Peningkatan Keefektifan Peran Manajer Madya Dalam Penerapan Sistem Penjaminan Mutu Studi Kasus di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya” yang ditulis dan diajukan oleh Antaresti (8112412003) telah disetujui untuk diuji.



(Y.B. Budi Iswanto MA., PhD)
Pembimbing Tesis

LEMBAR PERSETUJUAN (II)

Tesis berjudul “Analisis Manajemen Perubahan Untuk Peningkatan Keefektifan Peran Manajer Madya Dalam Penerapan Sistem Penjaminan Mutu Studi Kasus di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya” yang ditulis dan diajukan oleh Antaresti/NPM 8112412003 telah diuji dan dinilai oleh Panitia Penguji Program Magister, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Pada tanggal 14 Maret 2014

Panitia Penguji

Ketua,

Prof. V. Hengky Supit, SE., Ak.

Sekretaris,

Y.B. Budi Iswanto MA., PhD

Anggota,

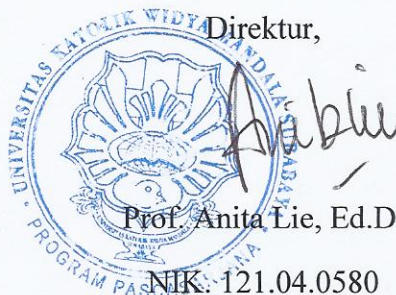
Prof. Dr. Teman Koesmono MM

Program Pascasarjana

Direktur,

Prof. Anita Lie, Ed.D.

NIK: 121.04.0580



PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapa pun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 20 Maret 2014



Antaresti

NPM 8112412003

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, akhirnya penulisan tesis ini dapat selesai tepat waktu. Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berguna kepada pengembangan pengelolaan sistem penjaminan mutu di Perguruan Tinggi khususnya di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, serta memberikan tambahan wawasan kepada rekan-rekan mahasiswa untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penulisan tesis:

1. Y.B. Budi Iswanto MA., PhD selaku dosen pembimbing yang telah bersedia menyediakan waktu untuk memberikan bimbingan penulisan tesis serta memberikan banyak kritik dan saran.
2. Drs Kuncoro Foe G.Dip.Sc., PhD selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk melakukan penelitian dan kesediaannya memberikan informasi yang mendukung untuk penelitian ini
3. Dekan dan Wakil Dekan I di lingkungan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang bersedia berbagi informasi untuk penelitian ini
4. Rekan-rekan di Kantor Penjaminan Mutu Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah banyak memberikan dukungan dan masukan selama penulis melakukan penelitian
5. Suami dan anakku yang selalu memberikan semangat dan dukungan penuh untuk segera menyelesaikan tesis.
6. Rekan-rekan kerja di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, yang selalu memberikan semangat dan bantuan kepada penulis, yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Tanggapan, usulan, saran dan kritik sangatlah diharapkan agar penelitian selanjutnya dapat lebih sempurna.

Surabaya, 20 Maret 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Persetujuan (I)	i
Lembar Persetujuan (II)	ii
Pernyataan Orisinilitas	iii
Kata Pengantar	iv
Abstrak	v
Daftar Isi	ix
 Bab 1. Pendahuluan	 1
1.1. Latar belakang	1
1.2. Perumusan Masalah Penelitian	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
 Bab 2. Kajian Pustaka	 7
2.1. Manajemen Perubahan	7
2.2. Faktor Pendorong Perubahan	8
2.3. Masalah dalam Perubahan	8
2.4. Penjaminan Mutu dan Perubahan Organisasi	10
2.5. Model Manajemen Perubahan	11
2.5.1. <i>Lewin's Three Steps Model</i>	11
2.5.2. <i>Kotter's Eight Stage Change Process</i>	12
2.6. Kesiapan Berubah	14
2.7. Peran Manajer Madya dalam Manajemen Perubahan	16
2.8. Kemampuan yang Dibutuhkan dalam Mengelola Perubahan	19
 Bab 3. Metode Penelitian	 21
3.1. Desain Penelitian	21
3.2. Jenis dan Sumber Data	22
3.3. Subyek Penelitian	22
3.4. Teknik Pengumpulan Data	23
3.5. Instrumen Penelitian	24
3.5. Analisis Data	27

3.5.1. Validitas dan Reliabilitas	27
3.5.2. Teknik Analisis	28
Bab 4. Analisis Hasil Penelitian	29
4.1. Latar Belakang Lembaga	29
4.2. Triangulasi Pengumpulan Data	31
4.2.1. Manajer Madya	31
4.2.2. Manajer Puncak	33
4.2.3. Dokumen Sistem Penjaminan Mutu	34
4.3. Hasil Analisis	34
4.3.1. Analisis Data Kesiapan Berubah (<i>change readiness</i>)	35
4.3.2. Analisis Data Kemampuan Menerapkan Perubahan (<i>change implementor</i>)	45
Bab 5. Pembahasan	51
5.1. Refleksi	51
5.1.1. Kesiapan Berubah (<i>change readiness</i>)	51
5.1.2. Kemampuan Menerapkan Perubahan (<i>change implementor</i>)	59
5.2. Solusi Strategis	64
Bab 6. Kesimpulan dan Saran	70
6.1. Kesimpulan	70
6.2. Saran	71
Daftar Pustaka	72
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	
Lampiran 2 Pedoman Wawancara Manajer Madya	
Lampiran 3 Pedoman Wawancara Manajer Puncak	

DAFTAR PUSTAKA

1. Armenakis, A., & Harris, S. (2002). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management* , 15 (2), 169-183.
2. Armenakis, A., Bernerth, J., Pitts, J., & and Walker, H. (2007). Organizational Change Recipients Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument. *Journal of Applied Behavioral Science* , 43, 481-505.
3. Armenakis, A., Harris, S., Cole, M., Filmer, J., & Self, D. (2008). A Top Management Team's Reactions to Organizational Transformation: The Diagnostic Benefit of Five Key Change Sentiments. *Journal of Change Management* , 7 (3), 273-290.
4. Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Petential : Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management* , 14, 69-83.
5. Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes : The Impact of Change Recipients Sensemaking. *Organization Studies* , 26 (11), 1573-1601.
6. Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A., & Alexander, J. (2010). Leadership Competencies for Implementing Planned Organizational Change. *The Leadership Quarterly* , 21, 422-438.
7. Beer, M. (2003). Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implication for Leading a TQM Transformation. *Decision Sciences* , 34 (4), 623-641.
8. Gill, R. (2003). Change Management - or Change Leadership ? *Journal of Change Management* , 3 (4), 307-318.
9. Gilley, A., Gilley, J., & McMillan, H. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly* , 21 (4), 75-94.
10. Gilley, A., McMillan, H., & Gilley, J. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 16 (1), 38-47.
11. Gunawan, P., Suryono, R., & Purwanto, I. (2010). Analisa Perubahan Manajemen Dalam Implementai SI/TI pada Perguruan TInggi ABC. *Seminar Nasional Teknologi Informasi (SNATI)*. Yogyakarta.

12. Helms-Mills, J., K., D., & Mills, A. (2008). *Understanding Organizational Change*. London: Routledge.
13. Holt, D. T., Armenakis, A., Feild, H. S., & Harris, S. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science* , 43, 232-255.
14. Hope, O. (2009). *Essay on Middle Management Responses to Change Initiatives*. Disertasi, Norwegian School of Economics and Business Administration, Department of Strategy and Management.
15. Huy, Q. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review* , 79 (8), 72-79.
16. Jacobsen, J. (2008). Avoiding Mistakes of The Past: Lessons Learned on What Makes or Breaks Quality Initiatives. *The Journal for Quality and Participation* , 31 (2), 4-9.
17. Jones, G. (2007). *Organizational Theory, Design and Change* (5th ed.). New Jersey: Pearson International.
18. Khan, A., & Ahmad, W. (2012). Leader's Interpersonal Skills and Its Effectiveness at different Levels of Management. *International Journal of Business and Social Science* , 3 (4), 296-305.
19. Koch, J. (2003). " TQM : Why Is Its Impact In Higher Education So Small ?" *TQM Magazine* , 15 (5), 325 - 333.
20. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
21. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Sciences*. New York: Harper and Row.
22. McMaster, M. (2012). *Partnerships between Administrative and Academic Managers: How Deans and Faculty Managers Work Together*. Retrieved August 5, 2012, from <http://www.atem.org.au/publications/research>.
23. Miles, M., Thangaraj, A., Dawei, W., & Huiqin, M. (2002). Classic Theories – Contemporary Applications: A comparative study of the implementation of innovation in Canadian and Chinese Public Sector environments. *The Innovation Journal* , 12 (12), 1-17.
24. Muhajir, N. (1996). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.

25. Orton, D., & Weick, K. (1990). Loosely Coupled System : a Reconceptualization. *Academy of Management Review* , 15, 203-223.
26. Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
27. Pinelle, D., & Gutwin, C. (2006). Loose Coupling and Healthcare Organizations: Deployment Strategies for Groupware. *Journal of Computer Supported Cooperative Work* , 15 (5-6), 537-572.
28. Ryan, G., & Bernard, H. (2000). Data Management and Analysis Method s. In D. N.K, & L. Y.S (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2 nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
29. Santhidran, S., Borromeo, H., & Chandran, V. (2010). Enabling Change in Malaysia : Leaderhip, Commitment to Change, and Mediating Role of Change Readines. *5th Asia Organization Development Summt.* Manila.
30. Sarosa. (2012). *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar*. Jakarta: Indeks.
31. Self, D., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the Success of Organizational Change. *Leadership & Organization Development* , 30 (2), 167-182.
32. Shenton, A. (2004). Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information* , 22, 63-75.
33. Soltani, E., & Wilkinson, A. (2010). Stuck in the middle with you The effect of incongruency of senior and minddle managers' orientation on TQM programmes. *International Journal of Operations & Production Management* , 30 (4), 365-397.
34. Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
35. Woodward, S., & Hendry, C. (2004). Leading and Coping with Change. *Journal of Change Management* , 4 (2), 155-183.
36. Worley, J., & Doolen, T. (2006). The Role of Communication and Management Support in A Lean Manufacturing Implementation. *Management Decision* , 44 (2), 228-245.

ABSTRACT

As a university that has high commitment in providing quality education services, Widya Mandala Catholic University of Surabaya (WMCUS) formed the Office of Quality Assurance which is responsible for the development of quality assurance systems in 2006 . Although it has been started since 2006, the quality assurance system has not been implemented effectively.

Dean and Vice Dean of Academic Affair (WD I) as a middle manager in an academic unit play an important role in the development of quality assurance systems in WMCUS. The implementation of quality assurance system in WMCUS is a planned organizational change. In this change process, the target of change or change recipients is not only the lecturers but also the Dean and WD I as middle managers. Dean and WD I also serve as the change implementer because they have to develop a quality assurance system and encourage subordinates to implement programs to improve the quality. As change recipients, middle managers must have change readiness on five aspects of individual readiness to change which are discrepancy, appropriateness, principal support, efficacy and personal valence. Furthermore, to manage change, middle managers as change implementers should have three main competencies needed to implement changes which are effective communication, motivation and team building.

To improve the effectiveness of quality assurance systems in WMCUS the factors that support the success of the change process need to be identified. This study aims to analyze the readiness and ability of middle managers to manage changes in the implementation of quality assurance system. The result of the analysis will be used to formulate strategy based on change management approach to improve the effectiveness of the role of middle managers in WMCUS in the implementation of quality assurance systems

This study used an explorative and evaluative qualitative approach. The chosen research method is a case study. Sources of data in this study came from informants and quality assurance system documents. Informants for the research is middle managers, Dean or WD I, and Rector as top manager. The two methods of data collecting from informants has been used which are questionnaires and semi-structured interviews.

It can be concluded from the analysis that the change readiness of middle managers still need to be improved because there are only two aspects with positive response which are discrepancies and appropriateness. There are some obstacles in the other three readiness to change aspects which are principal support, efficacy and personal valence that can lower the middle manager change readiness. As change implementer, middle managers ability to manage changes that include communication skills, motivation and team building still need to be improved.

Barriers faced by middle managers in managing change can be grouped into personal barriers and organizational barriers. Personal barriers associated with knowledge and the ability of middle managers to manage change in the implementation of quality assurance systems. While the organizational barriers

face by middle manager are associated with the policy of top managers, academic freedom and organization culture that are loosely coupled.

To increase the effectiveness of middle managers in managing change, the readiness to change and ability to manage changes of middle managers must be improved. To overcome the existing barriers, strategy that can be applied are :

- Providing training to improve the knowledge and abilities of middle managers in the development of quality assurance systems and managing change
- Assistance from top managers to middle managers in the development of quality assurance systems
- Establishment of policies that support the development of quality assurance system, among other incentives that support the implementation of quality assurance systems by the lecturers, the development of activities that can increase the active participation of lecturers in quality assurance, evaluation of organizational structure in accordance with the workload

ABSTRAK

Sebagai perguruan tinggi yang berkomitmen untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (UKWMS) membentuk Kantor Penjaminan Mutu (KPM) yang bertanggungjawab atas pengembangan sistem penjaminan mutu pada tahun 2006. Meskipun sudah dimulai sejak tahun 2006, penerapan sistem penjaminan mutu masih belum berjalan dengan efektif.

Dekan dan Wakil Dekan I (WD I) selaku manajer madya di unit akademik memegang peranan penting dalam pengembangan sistem penjaminan mutu di UKWMS. Penerapan sistem penjaminan mutu di UKWMS merupakan perubahan organisasi yang terencana. Dalam perubahan ini, bukan hanya dosen tetapi Dekan dan WD I selaku manajer madya juga merupakan target perubahan atau *change recipients*. Dekan dan WD I juga berperan sebagai *change implementer* karena mereka harus mengembangkan sistem penjaminan mutu dan mendorong bawahannya untuk melaksanakan program-program untuk peningkatan mutu. Sebagai *change recipients* manajer madya harus memiliki kesiapan berubah (*change readiness*) yang baik pada lima aspek kesiapan berubah individu yaitu *discrepancy*, *appropriateness*, *principal support*, *efficacy* dan *personal valence*. Selanjutnya untuk mengelola perubahan, manajer madya selaku *change implementer* harus tiga kemampuan utama yang dibutuhkan dalam menerapkan perubahan yaitu kemampuan komunikasi, memotivasi dan membangun tim.

Agar pengembangan sistem penjaminan mutu di UKWMS dapat lebih efektif maka faktor-faktor yang menunjang keberhasilan dari proses perubahan perlu diketahui. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan dan kemampuan manajer madya untuk melakukan perubahan dalam penerapan penjaminan mutu. Berdasarkan analisis tersebut akan disusun pengembangan model manajemen perubahan yang dapat meningkatkan efektifitas peran manajer madya di UKWMS dalam penerapan sistem penjaminan mutu.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat eksploratif evaluatif. Metode penelitian yang dipilih adalah studi kasus. Sumber data pada penelitian ini berasal dari informan dan dokumen sistem penjaminan mutu unit kerja. Informan penelitian adalah manajer madya yaitu Dekan atau WD I, dan Rektor selaku manajer puncak. Teknik pengumpulan data dari informan dilakukan dengan dua metode yaitu dengan kuesioner dan wawancara semi terstruktur.

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa kesiapan berubah dari manajer madya masih perlu ditingkatkan karena hanya dua aspek yang mendapat tanggapan positif yaitu *discrepancy* dan *appropriateness*. Untuk 3 aspek kesiapan berubah yang lain yaitu aspek *principal support*, *efficacy* dan *personal valence* terdapat beberapa hambatan yang dapat menurunkan kesiapan berubah manajer madya. Sebagai *change implementer*, kemampuan manajer madya untuk mengelola perubahan yang meliputi kemampuan komunikasi, memotivasi dan membangun tim masih perlu ditingkatkan.

Hambatan yang dihadapi manajer madya dalam mengelola perubahan dapat dikelompokkan menjadi hambatan personal dan hambatan organisasi. Hambatan personal terkait dengan pengetahuan dan kemampuan manajer madya

untuk mengelola perubahan dalam penerapan sistem penjaminan mutu. Sedangkan hambatan organisasi terkait dengan kebijakan manajer puncak, budaya kebebasan akademik dan sistem yang bersifat *loosely coupled*.

Untuk meningkatkan efektifitas manajer madya dalam mengelola perubahan, maka kesiapan berubah dan kemampuan mengelola perubahan dari manajer madya harus ditingkatkan. Untuk mengatasi hambatan yang ada, solusi yang dapat diterapkan adalah :

- Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan manajer madya dalam pengembangan sistem penjaminan mutu dan mengelola perubahan
- Pendampingan dari manajer puncak terhadap manajer madya dalam pengembangan sistem penjaminan mutu
- Penetapan kebijakan yang mendukung pengembangan sistem penjaminan mutu, antara lain pemberian insentif yang mendukung penerapan sistem penjaminan mutu oleh dosen, pengembangan kegiatan yang dapat meningkatkan partisipasi aktif dari dosen dalam penjaminan mutu, evaluasi struktur organisasi sesuai dengan beban kerja.